



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

### MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

Tema:

Estructura y pasos a seguir para la elaboración de un manual de control interno,  
integrando la metodología de Organismos Multilaterales

Gregoria de Carmen Cruz Cuadra

Tutor: Msc. Israel Benavides Cerros

Managua, Nicaragua Noviembre 2013



## **Dedicatoria**

Primeramente, le dedico este trabajo a Dios por ser mi guía espiritual que siempre me conduce por el camino del bien y el éxito. A mi padre, aunque hoy no se encuentra conmigo porque hace cinco años fue llamado por nuestro padre celestial. Y a todas aquellas personas que me apoyaron y confiaron en mí, entre ellas mi tutor que fue mi guía en el proceso y desarrollo de la presente tesis.

## **Agradecimiento**

Son varias las personas a las que debo agradecer, por todo el apoyo que me brindaron para lograr y alcanzar esta meta. Sin embargo voy a resaltar algunas personas que sin ellas no hubiese hecho realidad mis sueños como es la culminación de mi maestría.

Ante todo, quiero agradecer a Dios nuestro padre que nos hizo a su imagen y semejanza, creador del cielo y de la tierra. Padre celestial, te doy gracias por darme la vida y fortaleza para seguir adelante con mis proyectos.

También, agradezco a mis profesores que me dieron las herramientas importantes para el ejercicio de mi profesión. De igual forma, doy gracias a las personalidades de la UPOLI que estuvieron presentes y preocupados por facilitarnos nuevos temas de estudios especializados que aportaran a nuestra preparación para ir mejorando cada día como profesionales.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pagina
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Importancia del Problema.....</b>	<b>4</b>
1.1 <b>Antecedentes del Problema.....</b>	<b>5 - 6</b>
1.2 <b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>7</b>
1.3 <b>Justificación del Problema.....</b>	<b>7 - 8</b>
1.4 <b>Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1 <b>Conceptos e importancia del control interno.....</b>	<b>11-16</b>
2.2 <b>Control Interno Informe COSO.....</b>	<b>16-19</b>
2.3 <b>Principios de control interno según modelo usaid / casals en             Colombia.....</b>	<b>20-24</b>
2.4 <b>Métodos y técnicas de evaluación del control interno.....</b>	<b>24-27</b>
2.5 <b>Coso 2013 un nuevo enfoque.....</b>	<b>27-34</b>
<b>Capítulo 3. Metodología y/o Diseño Metodológico.....</b>	<b>35</b>
3.1 <b>Paradigma de la investigación.....</b>	<b>36</b>
3.2 <b>Fuentes de información.....</b>	<b>37-39</b>
3.3 <b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>39-41</b>
<b>Capítulo 4. Informe Final.....</b>	<b>42</b>
4.1 <b>Resultados.....</b>	<b>43-50</b>

<b>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Recomendaciones.....</b>	<b>52-53</b>
<b>Bibliografías.....</b>	<b>54</b>

# **I. INTRODUCCION**

Este trabajo investigativo tiene como objetivo dar a conocer la estructura y los pasos a seguir para la elaboración de un manual de control interno y metodologías necesarias, para unificar y estandarizar las normas, políticas y procedimientos administrativos - financieros, el que deberá ser implementado por las Organizaciones Ejecutoras de programas y proyectos financiados por diferentes Organismos Multilaterales. El tema de investigación lleva como nombre:

“Estructura y pasos a seguir para la elaboración de un Manual de Control Interno, integrando la metodología de organismos multilaterales”

Para su presentación, la investigación presenta la siguiente estructura:

Importancia del problema, marco teórico, marco metodológico, informe final (análisis y resultados), conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

Esta investigación se realiza con el propósito de finalizar estudios de maestría en Auditoria Integral, en la Universidad Politécnica de Nicaragua para el periodo 2004 – 2006.

## **Capítulo 1 – IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**



## **1.1 Antecedentes**

Desde los años 80 hasta la fecha, organizaciones no gubernamentales han recibidos donaciones y financiamientos de programas y proyectos sociales, educativos, productivos, VIH/SIDA, salud, asistencia técnica, etc. Fondos que provienen de Organismos Multilaterales que son instituciones sin fines de lucros que destinan parte de sus presupuestos al desarrollo de los países emergentes y en vías de desarrollo. El capital social de estos organismos, está constituido por las aportaciones que realizan los gobiernos que integran a estas organizaciones, entre ellas Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Unión Europea (UE) ([www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)).

También consideramos importante mencionar a otros organismos de cooperación que han centrado recursos económicos sobre todo en la Costa Caribe Nicaragüense, tal como HORIZONT3000, que es una Organización Austriaca de Cooperación para el Desarrollo no gubernamental especializada en planificación e implementación de proyectos de cooperación para el desarrollo, asistencia técnica con envío de personal especializado y campañas de sensibilización y cabildeo en Europa, completando las dos tareas esenciales anteriormente mencionadas (TdR, HORIZONT3000 – 2013).

En todos estos años, las organizaciones nacionales ejecutoras de programas y proyectos han ido mejorando en sus formas, métodos y procedimientos contables para cumplir con las exigencias de cada donante, pero a pesar de haber alcanzado este logro en los aspectos contables y financieros, estas carecen de un documento unificado de control interno que les permita monitorear y controlar de forma eficiente los recursos humanos, materiales y financieros.

Un Manual de Control Interno, es una herramienta técnica, básica y conceptual que sirve de guía para una eficaz administración y ejecución de los recursos económicos de una entidad. Un adecuado Sistema de Control Interno, es de gran importancia, ya que para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión institucional no se puede ignorar la aplicación de un Sistema de Control Interno que conlleve a los requerimientos necesarios para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización (Linares, 2005).

Al no contar con un documento de control interno como una herramienta necesaria que unifique reglas, normas, procedimientos y metodologías para que facilite una adecuada rendición de cuentas hacia los donantes, estas organizaciones se ven restringidas en sus capacidades de seguimiento y control en los posibles riesgos de cometer errores intencionados que afecten la integridad de las gestiones administrativas, contables y financieras de estas organizaciones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería la incidencia en la eficiencia y eficacia del funcionamiento, gestión y administración de fondos de las organizaciones no gubernamentales (ONG's), al existir manuales, metodologías y procedimientos para evaluar y efectuar sus controles?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las organizaciones no gubernamentales (ONG's), no cuentan con manuales de control interno y metodologías propias de cada donante. El control interno, es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, que conlleve a alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados de forma eficaz y eficiente por cada organización (Linares, 2005).

Con el manual de control interno, las organizaciones sin fines de lucro, van a tener acceso a una herramienta técnica que les facilitara un mejor seguimiento en la supervisión y control particularmente para: proteger los activos, evitar acciones fraudulentas, obtener información útil y confiable en las tomas de decisiones,

promoción de la economía, eficiencia y eficacia en la gestión, impedir que presenten informaciones que no sean adecuadas y estén de acuerdo con los objetivos de cada organización.

En la actualidad, cada organismo multilateral tiene sus propias particularidades en la aprobación y administración de fondos, lo que hace necesario la elaboración de un documento integrado que cumpla con los requisitos establecidos por estos organismos de cooperación y de esta forma les facilite la implementación de nuevos programas y proyectos nacionales.

Es por tal razón, que estamos seguros que por la falta de un manual de control interno y metodologías que les oriente los procedimientos, normas y políticas contables que deben aplicar para una buena administración y ejecución de los recursos económicos de las organizaciones, les conlleva a cometer errores importantes que afectan en gran medida la presentación de los informes financieros. Vemos necesarios buscar las herramientas que permitan corregir ésta debilidad, porque de no hacerlo, en el futuro se convertirán en errores importantes que afectarán en gran escala en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la administración de cada organización.

## **1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

### ***Objetivo General:***

Elaborar el esquema de un manual de control interno y metodologías de organismos multilaterales como propuesta para ejercer un seguimiento más oportuno en la gestión, administración y ejecución de fondos por las organizaciones ejecutoras de programas y proyectos.

### ***Objetivos Específicos:***

1. Analizar los fundamentos teóricos del Control Interno.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de los mecanismos de control y su relación con el funcionamiento administrativo financiero.
3. Elaborar un esquema metodológico para el desarrollo de un Manual de Control Interno integrando los requerimientos y exigencias de los organismos multilaterales.

## **Capítulo 2 - MARCO TEORICO**

## *2.1 Conceptos e importancia del control interno*

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control. El control en su concepción más general examina y censura con anterioridad suficiente, determinada realidad que aprueba o corrige. Este puede ser externo, de gestión e interno. Es conveniente destacar que en la práctica los dos últimos convergen en uno solo ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

El sistema de control interno, se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción (ibídem).

El control interno, debe su existencia dentro de una entidad por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Asimismo, el control interno es una herramienta útil

mediante la cual se logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa u organización (ibídem).

El COSO<sub>1</sub> en su estudio, define el control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

Es por ello, que podemos afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores (ibídem).



Otra definición del Control Interno, es un conjunto de métodos y procedimientos que buscan como asegurar la protección de los activos, la razonabilidad de la información, el cumplimiento de leyes, reglas y procedimientos y la consecución de metas y objetivos programados por una organización (ibídem).

De todo esto, se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas y auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso, el concepto de control debe funcionar dentro de él (ibídem)

El sistema de control interno, se desarrolla y vive dentro de la organización con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir (ibídem).

### *Otras definiciones de control interno*

El control interno es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa (FCCPV, 1994).

El control interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización, (Holmes, 1994).

Según Cook and Winkle en el Tomo I de "Auditoría" define el Control Interno como un sistema: El Control Interno es un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas. En esta definición de Cook se observa redundancia; el autor es del criterio que la Contabilidad es confiable, o sea, que si hay Contabilidad debe existir confiabilidad.

Según Walter B. Meigs en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría" lo define como un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones.

En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento, (IMCP, 1957).

Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización, (Newton, 1976).

Control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

(Blanco. L, 2004)

## ***2.2 Control interno informe coso***

La definición de control interno, se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas (Linares, 2005).

El control interno, posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión (ibídem).

La implementación del control interno, implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad

debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado. Se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo (ibídem).

Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización, debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y

existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación (ibídem).

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas (ibídem).

En Colombia se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la ley 87 de 1993, esta ley establece los objetivos que busca la administración se cumplan en aras del bienestar común, buscando una adecuada gestión y control ciudadano conforme a las características estudiadas y analizadas en el informe COSO para su adecuado diseño, interpretación, implementación y evaluación; ley de gran trascendencia para el cumplimiento de objetivos públicos en el desarrollo de las actividades propias de cada entidad, así como también facilita el accionar de los organismos de control del estado como la contraloría general de la nación en sus procesos de

evaluación, recientemente la Contaduría General de la Nación en la resolución 196 del 23 de Julio de 2001 se pronunció sobre el diseño y operación del control interno para las entidades públicas especificando que este debe garantizar la supervisión permanente y continua de los procesos y operaciones. Esta resolución modifica la No 373 de 1999 y es el resultado de un estudio adelantado por la entidad que demuestra como los sistemas de control interno siguen siendo débiles en el sector público (ibídem).

Aunque la tecnología y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de cultura gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente (ibídem).

Siendo el contador público un gran participe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de apegarse al desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de control interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobre todo de las pequeñas y medianas empresas que son las más urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno (Linares, 2005).

### *2.3 Principios del control interno según modelo usaid/casals en Colombia*

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional (Linares, 2005).

Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales del Estado. Estos principios están definidos de la siguiente manera:

***Responsabilidad:*** Capacidad de la Entidad Pública para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o en caso de no hacerlo, de hacerse responsables de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos: El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de



afectar la gestión de la entidades, estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

***Transparencia:*** Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos que atienden al sector público. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten, tal como lo manda el artículo 2º de la Constitución Política. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

***Moralidad:*** Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

***Igualdad:*** Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la

misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica". Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del estado hacia la primacía del interés general.

***Imparcialidad:*** Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando el Servidor Público actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actualización de la entidad pública.

***Eficiencia:*** Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad pública obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

***Eficacia:*** Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las

actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

***Economía:*** Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se operativiza en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

***Celeridad:*** Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuestas oportunas a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

***Publicidad:*** Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales. Es responsabilidad de los gobernantes y gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la

fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

*Preservación del Medio Ambiente:* Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

#### *2.4 Métodos y técnicas de evaluación del control interno*

El control interno, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración (Linares, 2005).

*El control interno se divide en:*

**Control Administrativo**, donde se debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo.

**Control Financiero - Contable**, orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

El estudio del control interno, tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- 1) Cuestionarios
- 2) Grafico o diagramas de flujo
- 3) Narrativo o descriptivo

#### *1) Cuestionarios*

Este método, consiste en el empleo cuestionarios previamente elaborados, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones en cada área de trabajo sujeta a revisión.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

El cuestionario está compuesto por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión.

## *2) Flujogramas*

El método de flujogramas, es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

## *3) Método Narrativo o Descriptivo*

El método descriptivo consiste, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

El método descriptivo, es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Es una descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman a la entidad u organización, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

## *2.5 Coso 2013 un nuevo enfoque*

El 14 de mayo de 2013, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) lanzó una versión actualizada de su Control Interno – Marco Integrado ([www.iscya.mx](http://www.iscya.mx) información capturada el sábado 26 de octubre.2013)

Este proporciona una visión general de las mejoras en el marco de 2013, un examen de las consideraciones para las entidades que utilicen el Marco de 1992 para cumplir con la Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), y la información sobre cómo hacer la transición de la 1992 marco de la Convención Marco de 2013, incluidas las repercusiones en otros documentos relacionados con

COSO. Además, el expediente de anexos compara el Marco de 2013 con el de 1992.

### ***Mejoras en el 2013***

El marco crea una estructura más formal para el diseño y la evaluación de la efectividad del control interno a través de: Principios para describir los componentes del control interno – El marco actualizado contiene 17 principios que explican los conceptos relacionados con los componentes del COSO. En 2013 el marco presume que debido a que los 17 principios son conceptos fundamentales de los componentes, los 17 son relevantes para todas las entidades.

Aunque los conceptos fundamentales en el Marco de 2013 son similares a aquellos en el Marco de 1992, el Marco de 2013 añade o se expande a discusiones acerca de cada componente. Por ejemplo, aunque el concepto de identificar y responder a los riesgos estaba presente en el marco de 1992, el Marco de 2013 incluye discusiones más detalladas acerca de los conceptos de evaluación de riesgos, incluidos los relacionados con el riesgo inherente, tolerancia al riesgo, cómo se pueden manejar los riesgos y la vinculación entre riesgo de las actividades de evaluación y control.

Además, a diferencia del Marco de 1992, incluye explícitamente el concepto de considerar el potencial de riesgo de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta:



- ✓ Sesgo de la administración, por ejemplo, en la selección de los principios de contabilidad
- ✓ Grado de juicios y estimaciones en informes externos
- ✓ Fraudes y situaciones comunes a los sectores de la industria y los mercados en los que opera la entidad
- ✓ Las regiones geográficas en que la entidad opera
- ✓ Los incentivos que pueden motivar un comportamiento fraudulento
- ✓ La naturaleza de la tecnología y la capacidad de la administración para manipular la información
- ✓ Transacciones inusuales o complejas sujetas a la influencia significativa en su gestión
- ✓ La vulnerabilidad de la administración y los esquemas posibles para eludir las actividades de control existentes “

Además, COSO ha añadido consideraciones en todo el Marco de 2013 con respecto a:

- ✓ El uso de los proveedores de servicios externalizados.
- ✓ Mayor relevancia de la tecnología de la información.

### ***COSO Orientación Transición e Impacto en Otros Documentos COSO***

Durante el proceso de comentarios públicos sobre el proyecto de norma del 2013, varias partes interesadas solicitaron que COSO proporcionara una fecha específica para la transición del Marco de 1992 al 2013 Marco para completarse.

Sobre la base de esta información, COSO ha proporcionado algunos detalles de transición y está animando a los usuarios a “la transición de sus aplicaciones y la documentación relacionada con la actualización Marco tan pronto como sea posible en sus circunstancias particulares. “COSO también ha declarado que” continuará poner a disposición de su marco original durante el período de transición que se extiende al 15 de diciembre de 2014, después de lo cual COSO lo considerará como superada (ibídem).

Durante el período de transición (14 de mayo de 2013, al 15 de diciembre de 2014), COSO sugiere que cualquier “aplicación de su Control Interno – Marco Integrado que involucra informes externos se expliquen con claridad si la versión original o 2013 se utilizó. “Como resultado, cuando las empresas ofrecen su evaluación anual de conformidad con SOX, sería conveniente indicar el marco COSO que se utilizó en la realización de la evaluación, (ibídem).

La Gestión de Riesgos del COSO – no ha sido reemplazado por el 2013 Marco. Si bien el marco ERM y 2013 Marco pretenden tener diferentes enfoques, los dos marcos están diseñados para complementarse entre sí. COSO considera que a pesar de que el Marco de ERM incluye partes del texto del Marco de 1992, el Marco GRI continúa siendo adecuado para el diseño, implementación, realización y evaluación de la gestión de riesgos empresariales, (ibídem).

### ***Control interno sobre la información financiera externa***

COSO desarrolló el Compendio ICEFR para ayudar a las empresas a aplicar el Marco de 2013. Los enfoques descritos en el documento describen cómo las organizaciones pueden aplicar los principios en su sistema de ICEFR, y sus ejemplos ilustran la aplicación de cada principio, (ibídem).

Las empresas que utilizan COSO para informar sobre ICEFR podrían considerar:

- ✓ Identificación de nuevos conceptos y cambios en la norma.
- ✓ La evaluación de su formación y las necesidades de capacitación.
- ✓ Determinar cómo el Marco de 2013 afecta al diseño y evaluación de ICEFR por:
  - ✓ La evaluación de la cobertura de los principios de los procesos existentes y los controles relacionados y teniendo en cuenta los puntos de enfoque.
  - ✓ La evaluación de los procesos actuales, las actividades, y la documentación disponible relacionada con la aplicación de los principios.
  - ✓ La identificación de las lagunas en el anterior marco.
  - ✓ La identificación de las medidas que se deben tomar al realizar en la transición hacia el 2013.
  - ✓ La formulación de un plan para completar la transición de 15 de diciembre de 2014 (es decir, las empresas que deban cumplir con la Sección 404 de SOX deben hacer la transición hacia el 2013 para períodos que terminan después del 31 de diciembre 2014 en la presentación de informes).

- ✓ Confirmación de la divulgación adecuada del marco utilizado durante el período de transición y en el momento de la adopción del Marco de 2013.
- ✓ Coordinación y comunicación interna con todos los grupos que son responsables de la implementación, seguimiento y presentación de informes sobre ICEFR de la organización.
- ✓ Discutir y coordinar las actividades con la auditoría interna (en su caso) y el auditor externo.
- ✓ Ilustrar las decisiones sobre la naturaleza, oportunidad o extensión de las pruebas de los controles para garantizar un sistema eficaz de control interno.

### ***Los 17 principios del control interno COSO 2013***

En el Blog de Geovani Rodriguez & Asociados, facilito la información de los 17 principios del control interno COSO 2013, los que se detallan a continuación:

1. La Organización debe de demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Consejo de Administración (Junta Directivas) debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno.
3. La alta dirección debe establecer, con la supervisión del Consejo de Administración: la estructura, líneas de reportes, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.

4. En armonía con los objetivos, la Organización debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar, y retener personas competentes.
5. En la consecución de los objetivos, la Organización debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de Control Interno.
6. La organización ha de especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización debe identificar y evaluar sus riesgos.
8. La organización gestionara el riesgo de fraude
9. La organización debe identificar y evaluar los cambios importantes que podrían impactar en el Sistema de Control Interno.
10. La Organización ha de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos.
11. La Organización seleccionará y desarrollará Controles Generales sobre Tecnología de la Información
12. La Organización implementa sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados
13. La Organización ha de generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.
14. La Organización compartirá internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

15. La Organización comunicará externamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de Control Interno
16. La Organización llevará a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
17. La Organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno.

## **Capítulo 3 - MARCO METODOLOGICO**

**Introducción:** El marco metodológico, está orientado a la recopilación y análisis de la información relacionada con el sistema de control interno que será aplicado por las organizaciones no gubernamentales en Nicaragua, con la finalidad de evaluar los controles existentes en estas organizaciones.

### ***3.1 Paradigma de la Investigación***

El paradigma o enfoque de esta investigación es cualitativo, por investigación cualitativa se entiende al procedimiento basado en las percepciones de las personas que conforman las fuentes de investigación, es un estudio teórico, de profundidad y desde fuera (Barrantes, 1998).

Flick.U (2004) plantea que la metodología el método descriptiva – explicativa está basada en la observación, reuniones, entrevistas y procesos de obtención de información.

Es importante mencionar que a través de nuestra experiencia profesional, hemos observados los diferentes problemas que enfrentan las organizaciones sin fines de lucros por no contar un adecuado sistema de control interno, basados en este aspecto nos enfocamos en el método de análisis de varias fuentes de información relacionadas a documentos de procedimientos, seguimientos y controles tanto en los aspectos financieros como en lo contable.



### **3.2 Fuentes de información**

Fuentes de información, son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.), ([www.tizimin.uady.com](http://www.tizimin.uady.com))

Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias. (Escalona, 2001)

Las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y electrónicas:

**Fuentes Primarias:** Las fuentes terciarias contienen artículos o informes que exponen por primera vez descubrimientos científicos, observaciones originales o los resultados de la investigación experimental o de campo, los cuales comprenden contribuciones nuevas al conocimiento, su publicación establece el registro en forma permanente del progreso de la ciencia, la tecnología, las humanidades y las artes, ([www.tizimin.uady.com](http://www.tizimin.uady.com)).

La función de las fuentes primarias es de difundir el conocimiento nuevo, permitiendo su evaluación en la comunidad general.

Entre las fuentes primarias utilizada para la presente investigación, fueron dos entrevistas dirigidas a la administración y contador general de URACCAN Managua.

**Fuentes Secundarias:** Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. Recuerda que el documento primario es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de acuerdo con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento (Escalona, 2001), ([www.tizimin.uady.com](http://www.tizimin.uady.com))

En general, los objetivos de las fuentes secundarias se pueden dividir en dos rubros principales:

- ✓ Para proporcionar a los lectores una síntesis de la información que existe en los documentos primarios sobre temas de interés y,
- ✓ Para remitir a los usuarios a los documentos cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar sus necesidades de información.

Las fuentes de información secundaria se dividen en publicaciones, periódicos, diccionarios, índices, resúmenes, normas.

Las fuentes de información secundarias, que fueron utilizadas en el proceso de la elaboración de tesis son las siguientes:

- ✓ Material de estudio de la Maestría de Auditoría Integral

- ✓ Libros de auditorías, control interno
- ✓ Información publicada en el internet
- ✓ Material de apoyo del tutor de tesis
- ✓ Documentos de organizaciones no gubernamentales
- ✓ Normativas administrativas y financieras de HORIZONT3000

***Fuentes electrónicas:*** Son las fuentes que se adquieren a través del Internet. En los últimos años, la variedad y multiplicidad de estos materiales documentales ha ido en constante aumento, y la cantidad de información que proviene de ellas es enorme. (Barragán, 2005), ([www.tizimin.uady.com](http://www.tizimin.uady.com))

Las fuentes de información electrónica se dividen en revistas, libros electrónicos e internet.

Para este trabajo de tesis, accesamos a varias páginas web para obtener informaciones relacionadas al tema de la investigación.

### ***3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación***

*En la presente investigación se aplicaron los métodos:*

**Deductivo:** Se realizó toda una investigación de las diferentes teorías referidas al Control Interno, en donde se pudo determinar la importancia de esta función en las empresas y organizaciones.

**Inductivo:** Este método es muy puntual dado que la investigación fue aplicada en un objetivo muy concreto como es el Control Interno en las organizaciones no gubernamentales.

**Análisis:** Es un método muy importante, utilizado en la elaboración de los fundamentos teóricos de control interno. Así mismo se realizaron análisis de las respuestas a cuestionarios aplicados sobre el control interno.

**Síntesis:** En la práctica, no puede existir análisis sin síntesis, este método nos permitió llegar a conclusiones que sin el método de análisis no hubiese podido ser.

**Técnicas de investigación:** Entre las técnicas aplicadas tenemos: La observación estructurada, la entrevista y la revisión bibliográfica.

**Instrumentos de investigación:** Se elaboró un cuestionario para revisar la efectividad del control interno existente en las organizaciones. El universo se basó en el área contable y financiera, donde se encuentran ubicados los departamentos de: Contabilidad y Administración financiera de los proyectos. Estas áreas se encuentran enlazadas en un mismo proceso, para brindar información financiera y controlar los ingresos y egresos de la organización. Como instrumento de recolección de datos se seleccionó el cuestionario, con preguntas abiertas y específicas, ya que es una comunicación interpersonal que se establece entre el

investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

## **Capítulo 4 – INFORME FINAL**

### **4.1 Resultados**

#### **Resultado 1**

Se realizó una investigación de todos los temas relacionados al control interno, con la finalidad de analizar cada uno de sus aspectos que lo integran, este proceso dio pauta para entender que es de gran importancia la existencia y aplicación de un adecuado control interno en una institución para que permita lograr sus objetivos propuestos por la misma.

#### **Resultado 2**

En la aplicación de los instrumentos de investigación, se pudo determinar los siguientes aspectos:

##### **Fortalezas**

- ✓ La organización que fue evaluada, tiene el interés de mejorar su sistema de control interno.
- ✓ En el 2014, tienen como meta mejorar y unificar los sistemas contables en todos los recintos universitarios.

- ✓ A finales del 2013, iniciaron con la capacitación a todo el personal administrativo y contable.
- ✓ Actualmente, se hizo la adquisición de un software que les va permitir llevar la contabilidad por recinto y de forma integrada.
- ✓ Cuentan con un equipo de trabajo bien organizado y con aptitudes positivas

### **Debilidades**

- ✓ La organización presenta muchas inconsistencias en la preparación y registros contables de cada recinto.
- ✓ No todos los recintos cuentan con sistema contable computarizado y esto hace que se lleve la contabilidad a base de criterios propios y no de acuerdo a una norma o principio contable.
- ✓ Existen algunos recintos que no cuentan con manual de procedimientos contables.
- ✓ No se lleva un control adecuado de los presupuestos de proyectos, esta deficiencia conlleva a presentar rendiciones de cuentas con sobregiros que sobre pasan los porcentajes aceptables por el donante.
- ✓ Existen nociones del control interno, pero no cuentan con documento propio de las mismas.

### **Resultado 3**

Como tercer y último resultado, recoge los elementos que dan pautas a la estructuración y pasos a seguir para elaborar un manual de control interno, para ello presentamos un esbozo de los aspectos que deben ser considerados por las organizaciones para su correspondiente elaboración del mismo:

## **ESTRUCTURA Y PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO**

### **a) PRESENTACIÓN**

### **b) GENERALIDADES** (Objetivos, políticas generales, componentes del manual de control interno)

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en conjunto.

- Un sistema de información para la dirección y los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la organización, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

**c) Elementos del control interno y su justificación con el contenido del manual del control interno**

- 1) Establecer objetivos.
- 2) Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- 3) Sistema de organización.
- 4) Limitación de autoridad y responsabilidad.
- 5) Normas de protección y utilización de los recursos



- 6) Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- 7) Aplicación de recomendaciones.
- 8) Sistemas de información.
- 9) Procedimientos y normas.
- 10) Métodos de Control y Evaluación de la gestión.
- 11) Programas de inducción y capacitación del personal.
- 12) Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

**d) Quienes deben utilizar el manual de control interno (procedimientos)**

- Todos los funcionarios de la entidad deberán consultar este Manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.
- Los jefes de las diferentes dependencias porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.
- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos

institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

**e)Cuál es la responsabilidad de los jefes de las áreas frente al manual de control interno**

Corresponderá a los Jefes de áreas funcionales, frente a los Manuales de Control Interno:

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Apegarse por el cumplimiento y actualización de los Manuales establecidos.
- Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.

**f) Metodología**

Con el objeto de hacer explícita la metodología para el Levantamiento de los Procedimientos, se indica a continuación adicionalmente las reglas, con su uso, diseñados para tal fin y que son de obligatorio cumplimiento, en razón a que se deben unificar en toda la entidad.

*Reglas para el levantamiento de procedimientos*

Para el levantamiento de procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- 1- *Definir el límite del procedimiento:* El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).
- 2- *Nombre del cargo:* Nombre del cargo del funcionario responsable de acuerdo al equipo conformado por el personal.
- 3- *Al iniciar la frase, se debe usar el verbo en tercera persona.*
- 4- *En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.*
- 5- *Se debe estudiar el número de copias y su distribución, dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada área de la organización.*
- 6- *El grupo de apoyo líder:* Sera el encargado de coordinar a jefes y funcionarios que tienen a su cargo el levantamiento de los procedimientos. Así mismo deben hacer equipos con grupos especializados para tal fin.
- 7- *Determinación de metas y objetivos:* Se debe plantear metas y objetivos que se esperan del correspondiente procedimiento.
- 8- *El grupo de apoyo, debe entregar el procedimiento ya verificado con sus documentos anexos o justificativos.*
- 9- *Explicación de las gráficas:* Elaboración de flujo-gramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites.
- 10- *Se debe realizar entrevistas con los funcionarios que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos,*

*conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes “EL PORQUE? , CUANDO?, DONDE?, QUE?, COMO?.*

*11-Desarrollar y ejecutar las hojas de ruta para cada uno de los procedimientos, estableciendo las actividades, trámites y tiempo de ejecución, acompañados de los documentos originales.*

*12-Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y está agregando valor, y de esta manera evitando diseñar procedimientos que sean repetitivo.*

#### **g) FORMATOS Y DOCUMENTOS**

Los formatos y anexos deben ser elaborados de acuerdo a las áreas sujetas de evaluación y control dentro de la organización.

## **Capítulo 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- ✓ En el proceso de investigación, determinamos que las organizaciones aplican algunos controles, pero de forma parcial y sin tener un documento que los norme.
- ✓ En su mayoría de las organizaciones, no le dan importancia el contar con adecuado sistema de control interno.

- ✓ Existe falta de seguimiento más oportuno en la gestión, administración y ejecución de fondos de programas y proyectos.
- ✓ La ausencia de un manual de control interno, les conlleva a cometer errores que afectan en gran medida la razonabilidad de la información financiera propia de la organización.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Recomendamos, que la estructura y pasos a seguir para la elaboración de una manual de control interno sea revisado y analizado por las organizaciones no gubernamentales, con la finalidad de que les sirva como una herramienta y les que conlleve a la elaboración, revisión y actualización de las normas y procedimientos dentro de la organización.
- ✓ Sugerimos contratar a personas calificadas y especialistas en la elaboración de manuales de Control Interno, ya que este será una herramienta de gran utilidad para la organización, porque les va servir de guía para una eficiente administración tanto en los recursos económicos como los humanos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.
- ✓ Recomendamos a la organización, diseñar el Sistema de Control Interno, basados en su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, el cual debe diseñarse de tal modo, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la

confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; por tal razón, en toda organización o empresa es necesario la presencia de las normas de control.

- ✓ Recomendamos a las organizaciones, que involucren a los equipos de trabajo de cada área y realizar un análisis en los aspectos contables y financieros, con la finalidad de identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y de esta forma tomar en cuenta todos los elementos para la estructuración y elaboración de un adecuado manual de control interno, integrando también los controles de fondos provenientes de donantes que financian proyectos sociales.

## BIBLIOGRAFIA

- Barrantes E. (1998), Investigación Un Camino al Conocimiento: Un enfoque cuantitativo y cualitativo, Editorial EUNED, San Jose Costa Rica
- Blog de Geovani Rodriguez & Asociados, [giovanrod@hotmail.com](mailto:giovanrod@hotmail.com)
- Documentos de Términos de Referencias (TdR), elaborados por funcionarios de HORIZONT3000 en Nicaragua (2013)
- E. Fowler Newton, Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976.
- Federación de Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, 1994
- Holmes, 1994
- Flick. U (2004), Introducción a la Investigación Cualitativa: Editorial Morata Madrid España, [www.edmorata.es](http://www.edmorata.es)
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Examen del Control Interno”, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
- Material de Monografías bajadas del Internet ([www.monografias.com](http://www.monografias.com) )
- Material de Estudio, Maestría en Auditoria Integral, facilitado por UPOLI (2005)
- Material de Estudio Metodología COSO, proporcionado por Jenith Linares (2005)
- Material de Estudio, proporcionado por Jenith Linares (2005).
- [www.definicionabc.com/politica/organismos-multilateral.php](http://www.definicionabc.com/politica/organismos-multilateral.php), información capturada el viernes 04 de octubre 2013
- [www.icsya.mx](http://www.icsya.mx)
- [www.tizimin.uady.mx](http://www.tizimin.uady.mx)
- [www.iscya.mx](http://www.iscya.mx), información capturada el sábado 26 de octubre 2013
- Yanel Blanco Luna (Ecoe Ediciones, 2004), Manual de Auditoria y de Revisoría Fiscal, Bogotá.

## **CUESTIONARIO APLICADO EN EL PROCESO DE ENTREVISTA Y REUNIONES**

- 1) ¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?
- 2) ¿La organización, aplica los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados?
- 3) ¿Las funciones del personal involucradas con las tareas de contabilidad, están delimitadas y definidas en un documento legal?
- 4) ¿Las funciones del Contador están separadas de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?
- 5) ¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados del departamento de Contabilidad y los libros y registros contables en toda la oficina o dependencia de la empresa?.
- 6) ¿Tiene la organización un manual de procedimientos contables?
- 7) ¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?
- 8) ¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?
- 9) La Organización utiliza para efectos de control:
  - ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?
  - Controles cruzado con presupuesto, adquisiciones, transferencias y así como en los diferentes gastos que se establecen en los proyectos ejecutados por la organización?



- 10) Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de:
- ¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto?
  - ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?
- 11) ¿La organización tiene una unidad de auditoría interna que opere en forma autónoma?.
- 12) ¿Si tiene, a quien rinde los informes?
- 13) ¿Toman como regularidad sus vacaciones el personal de: Contabilidad y sus deberes son asumidos por otros empleados:
- 14) ¿Se hizo una investigación detallada de uno o más capítulos del sistema de contabilidad durante la investigación?
- 15) ¿La organización como entidad no gubernamental, aplica, implementa y mantiene los controles internos efectivos para proveer de una seguridad razonable en el logro de los siguientes objetivos:
- Eficiencia y Eficacia de las operaciones
  - Confiabilidad de la Información financiera y
  - Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables
- 16) ¿Las rendiciones de cuentas se realizan en tiempo y forma, tal como lo establece las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables del donante?
- 17) ¿Las funciones de los encargados de ejecutar fondos de los proyectos, son tales que no manejan registros, ni preparan asientos para los libros generales de contabilidad, cuentas por cobrar, etc.?
- 18) ¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?
- 19) ¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo?

20) Si esta situación no se ha presentado, la organización cuenta con algún procedimiento para notificar a los bancos cuando sea necesario?

21) Contabilidad, lleva un control por día de los cheques emitidos?

22) ¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros dentro de la organización?

23) ¿Los extractos bancarios y los cheques pagados, se entregan directamente en sobre cerrado al empleado que prepara las conciliaciones?

24) Los procedimientos para efectuar las conciliaciones bancarias contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva conciliación, particularmente en cuanto a:

- Comparación del número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja
- Revisión de endosos de los cheques
- Comparación con los saldos del mayor general

25) El área de contabilidad lleva un control de fondos y maneja los presupuestos por proyecto?

26) El área de contabilidad tiene apropiación de las diferentes exigencias por donante en la ejecución del proyecto?